

豊かな時代に対応する人事管理の要件

津田 達男

1. 豊かさへの壁

1.1 経済大国日本の貧しさ

日本は豊かになったといわれている。いうまでもなく豊かさには物・心両面の充実が要求される。まずそれでは経済的な豊かさはどうか。日本経済は1986年以降、一貫して拡大基調を続けている。80年代の10年間に、国民1人当たり実質GNPは50%近く増加した。また1世帯当たり平均4千万円を超える資産（土地と純金融資産）を持っているという計算も可能になった。（1990年経済白書から）

国際比較のデータをとってみても、日本の経済力のいちじるしい伸びは明らかである。1970年には日本の国民1人当たりGNPは1,702ドルであった。その水準は当時アメリカ（第1位）が4,441ドルと日本の約2.6倍、スウェーデンが3,745ドルと同じく日本の約2.2倍の数値を示していた。それが1987年になると、日本がアメリカを抜いて1人当たり16,730ドルと遂に世界第1位に躍り出ている。（アメリカは16,198ドル）、賃金の面でも、製造業生産労働者の名目賃金比較では、1988年のデータでスイス、ノルウェー、デンマークに次いで世界第4位の時間当たり1,505円のレベルに到達している。（この項財日本生産性本部発行「活用労働統計」による）

このように経済的には世界の中で日本はほとんど競争相手が見つからぬほどの地位を獲得した。だれがどう言おうと、少なくとも過去に比較して日本は経済・物の面で圧倒的に豊かになったのである。しかし、データはともかく、われわれの生活がそれに見合うだけ豊かになったという実感に乏しいことも事実である。

それについてはすでにいくつかの問題が指摘され、コンセンサスを得つつある。まず生活の豊かさを最も享受し得る基盤としての住宅環境。これがきわめて貧しく、バブル経済（泡沫経済）の野放しの進行によって土地価

格が異常に上昇し、いまや平均的サラリーマンが一生働いても大都市圏に持家を確保することは困難になった。また関連して、大都市の肥大化に社会資本の整備が追いつかず過密さが一層増しているという問題もある。遅ればせながらやっと政府が重い腰を上げて新土地保有税の導入に乗り出したことは周知のとおりであるが、

もう1つは勤労者の労働時間の長さである。国際的に見ても、年間平均2100時間を越しているわが国生産労働者の労働時間の長さが、野放図に進むかに見える日本の経済侵略の証しとして諸外国から指弾の的になっている。特に統計に表われない残業手当を支給されない、いわゆる企業の管理者クラスの実労働時間はおそらく年間平均3000時間を越す実態があるのではないか。これでは余暇を楽しもうにも、その余暇自体がないに等しく、生活の豊かさとはおよそかけはなれた水準といわれてもしかたがない。

しかし、住宅環境や労働時間の改善は困難ではあっても為政者や企業の指導者が知恵をしぼり、時間をかけていけば解決可能な問題である。真の問題は組織と人の内面にある。具体的に言えば企業行動を内から律する（自制する）企業倫理の在り方と、個人の豊かさを擱んでいこうとする主体性、この2つの問題を乗り越えないかぎり、仕組みや制度の改善だけでわれわれが物・心ともに真の「豊かさ」を21世紀に向けて実現することは無理な相談であると思う。

「衣食足りて礼節を知る」とは中国の管子の言葉だが最近の企業社会の動向や、生活が豊かになった時代の個人の行動を見ているとすでにこの言葉は真理の半分を失なって「神話」になりつつあることがわかる。

1.2 心の豊かさを求めて

日本人が「心の豊かさ」を意識したのは、いまから10数年前、第2次オイルショックをみごとに乗り切り、特に多くの有力企業が海外に進出して経営基盤を固めつつあった時期に照応するのではなからうか。図1は総理府が昭和47年以降継続して実施している国民意識調査の推移グラフである。

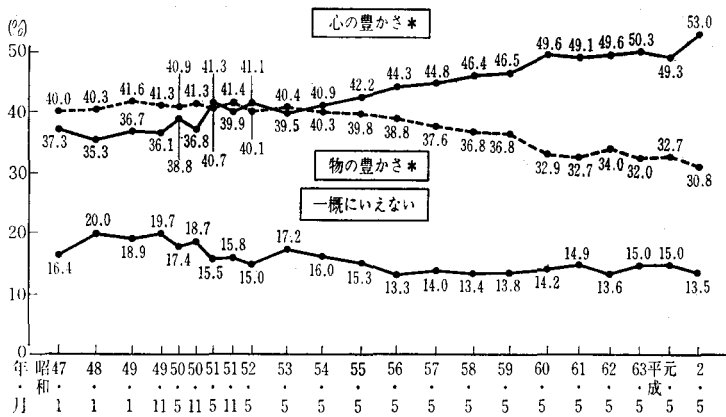


図1 「心の豊かさ」か「物の豊かさ」か (平成2年5月総理府調べ)

明らかに昭和54年(1979年)頃を境として「心の豊かさ」を重要とする人の割合が増え続けていることがわかる。しかし、現実はどうか。若い世代を中心として「もの志向」の強さはかえって増しているのではないか。たしかに、かつての食うために生き、そこに根ざすものへの執着は薄い。だが、物質は豊かになり、情報は溢れかえり、そのことがかえって他人とは一味ちがう持ちものへの執着を強く起こさせているように見える。この現象を多様化といい個性化と呼ぶ向きもあるが、ブランド品を愛し、高級車を好み、都心のマンションに住むことが唯一の憧れになっている流行現象からはなんの「心の豊かさ」も伝わってこないのである。

最近話題になった日本の「高校生意識調査」なるものがある。この調査の内容について詳述するゆとりはないが、要は残念ながら、日本の高校生の方がクールではあっても若者らしい夢や冒険心が乏しく、志や目標を持たず、極端に言えば他人と同程度の暮しができればけっこうという程度の「精神状態」がそこから見てとれるのである。もちろん、このことで即いまの若者はけしからんという結論に置き換えるつもりはない。高校生の意識はその親の、成人社会の意識の投影と思えるからである。

大人の、特に現代の企業における管理者クラスの「志」のなさが若者たちの意識をかたちづけているともいえる。目標による管理などで、若手従業員を指導する立場の管理者たちが実は自分の真の目標を持っていない場合が多い。みずからの「心の豊かさ」をどこに求めるかがわからない人が、若者に目標の「意義」を唱える図ほど空しいものはあるまい。

1.3 企業倫理の崩壊

真の豊かさは、他人への思いやりとゆとりから生れる

といわれる。しかしその要件を欠く事例が国家レベルでも企業レベルでも噴出している。この原稿を書いている日、政府の中東危機に対応するべき「国連平和協力法」は衆院で流案になった。その間、与・野党とも一方は主体性のない対米追従外交、一方は反対のための反対の姿勢が内外の批判を浴びている。

企業サイドで言えば、熊谷組と住友銀行の事例が新しい。ともに利益のためには手段を選ばない経営の在り方が露呈したもののだが、単に1、

2の特殊現象とはいえない、いわば氷山の一角の事件と見なされているところに問題の深さがある。

たとえば住友銀行のケースでは、次のような一文が日経ビジネス誌(1990.10.22日号)に、匿名の記事で載っていた。産業界の考え方をよく代弁していると感じたので次にその要旨を紹介しておこう。題して「いままさら『倫理』求めるのはおかど違い、みんな住友になりたかった80年代」というものである。

1. 銀行はみな同じことをやっている。
2. 住友と他行の差は程度の差、さらに言えば「度胸」の差だけである。
3. 利子率を一方的に下げ続け、必然的に地価と株価を釣り上げたのは政府・日銀である。
4. 税制の歪みの中で、住友は突出して「合理的」に行動し、他行はそれに追随してきたに過ぎない。
5. 自分でなにも作らない銀行は、与えられた環境に適応するだけ。銀行経営者に「倫理」を期待されても無理(上位役員談)
6. 住友を批判できる銀行は一行もない。
7. 今回の事件のほとぼりがさめたとき、住友は一層強くなっているだろう。

この記事の論旨は一面のホンネをよく伝えているという意味では貴重だし、事実もそのとおりに思えるだけに救われない気持ちになる。しかし、今後の産業界が銀行のみならずメーカーもこの匿名氏のいうような行動、つまり「浮利を追い、不利は追わず」式のやり方を続けるのだとすれば10年をまたないで日本の経済社会は崩壊の危機に立たされるであろう。

企業倫理の問題は、単なる美辞麗句の羅列に止まるものであってはならない。また政府・監督官庁がいかに規

制を強化してもそれだけではだめである。それは優れて企業リーダーの「自制力」の問題だからである。特にリーダー企業、有力企業ほど今日は内なる行動倫理として社会性を組み入れた基準をみずから確立していかなければならないだろう。すでに企業の雇用人口は総人口1億2000万人のうち4500万人を突破している(昭和63年)。まごうことなく、現代は企業社会なのである。企業特にリーダー企業の社会的責任は比類なく重い。高度成長時期以降、日本企業の大半は競争原理によって利益追求のために一番効率的な「日本的経営」を確立してきたと考えられる。しかし、効率のみに奉仕するマネジメントの在り方が日本的経営だとしたら、それを根本から見直さない限り、将来の人事管理の在り方を議論すること自体ナンセンスに近いといえるのではなからうか。

いささか前提部分に頁を費やしすぎたが、次にこうした豊かな社会の課題を克服し得たと仮定した上で、時代に対応すべき具体的な人事管理の要件を並べてみよう。

2. 新しい人事管理の要件

2.1 雇用の流動化

人手不足、高学歴化、女子労働機会の拡大、ハイテク技術の進展などを背景に雇用の流動化がいま非常な勢いで進行している。高度成長時代に大企業中心に確立した終身雇用制度が激しくゆさぶられている。かつては単調ないわゆるマニュアルワーカーの仕事に充当されていた臨時ないしパートタイム労働力はいまや高度の専門職でないし管理職種まで急速に広がっているのである。

こうした中で労働市場の2元的構成がはっきりしたかたちを取ってきた。1つは従来の終身雇用制度に対応する正規社員。ただし、この正規社員は個別企業というより当該企業を含めた企業グループに所属する。もう1つは昔からある臨時・パートタイム労働ないし季節工の他に、高度の専門的職務を担当する契約社員、フリーワーキングのアルバイト、派遣労働者、そして最も新しいタイプとしての情報機器をフルに駆使する在宅サテライト社員などの、いわゆる「フロー型」社員に対応する労働市場である。

このフロー型社員の地歩が向上するにつれ、正規社員が対象とされる終身雇用制度がその機能と範囲を減退させていく。1日の労働時間帯を固定化せずに柔軟に業務と個人の都合に合わせた制度はいうまでもなく「フレックスタイム制」だが、生涯労働時間をみずからの選択で自由に、その長さとかたちを設定できる、いわば「ライ

フタイム・フレックス制」が今後拡充していくと考えられる。

この傾向は少なくとも2つの効果(結果)を生むであろう。1つは人事管理の精神的基盤をかつての「愛社精神」に求めることが無理になり、強いて言えば「職業的忠誠心」によりどころが移っていくことである。ただし後者は放置しておけば醸成されるというものではない。もう1つは、フロー型の短期契約型あるいは中途入社等のウェイトが高まることで、これまで日本的人事管理が苦手としてきた「職務の明確化」がこの面から意外に進む可能性がある、ということである。

2.2 人事理念と個性型社員の活用

「個性的な社員を歓迎する」とはちょっとした企業の人事部長からよく聞くセリフである。けれども、先に見たように案に相違している。若者は一般論としては個性的でもないし、自立的でもない。古い世代に比較してその行動特徴が変わっているだけであり、情報化時代を反映してか、若者たちそのものの行動はむしろ画一的であり、他律的でさえある。

これからの企業はたしかに複雑で変化の激しい問題群にとりまかれるだろうから、その解決・対応にあたって自分の感性で情報を捉え、自分の頭でそれを判断していきける「個性型社員」を多く必要とすることはまちがいない。しかし、偏差値教育で横ならびの相対比較評価に馴らされてきた若い社員はそのまま「個性型」に移行するわけではない。社員の個性化を促がす教育は企業が行なわなければならないのである。そのこと自体大きな問題であるが、「しつけ」1つとってみても、いまは「学校」も「家庭」もなにもやらない(やれない)のであり、この意味であまりにも多くの期待と要求が企業に集まりすぎているともいえる。

個性型社員を懐深く受け入れ、育て、その能力を自在に発揮させるために企業にとって一番重要なツールは「人事理念」である。人事理念はホンネとしての企業倫理や経営理念から生まれる。言葉や文字の上で立派な理念をつくるのは簡単なことであるが、実行が難しい。立派な理念が人事評価をはじめ重要な人事制度と整合性を持たなかったり、日常職場では理念とはまったく別個の基準によって従業員が行動を起こしている例はよくある。S・デービスはこのことを「指導理念」と「日常理念」(職場の行動基準)とのギャップの問題、と定義している。注意すべきはデービスのいう「日常理念」の形成、言いかえると「職場文化」をつくるのに与って力が

あるのはトップではなく、ミドル（部課長）であり、ミドルの日常の言動そのものが指導理念とリンクした健全な文化形成に大きな影響力がある、ということである。管理者教育の焦点も実はこの「理念の具体化」にある。

人事理念とは、企業の「人をどう見るか」「どんな人物と行動に期待するか」という課題を具現化したものである。もし、かつての日本の経営が示していた特徴の1つでもある常に同質的な行動をメンバーに強制する「金太郎飴」的の体質を人事理念が志向するとしたら、組織運営は一層硬直化し、企業が環境不適応になる事態は想像以上に早くやってくるにちがいない。

2.3 人事評価と人材育成

人事制度のうち、基軸となるものはこれからも人事評価（考課）制度であろう。人が自分の行動の結果をどう評価されるかによって次の行動を決めるという基本性格が変わらない以上、人事管理における人事評価制度はこれからも最重要の位置を占め続けるであろう。

一方で、企業は雇用の流動化によってフロー型社員（終身雇用でないフレキシブルな雇用形態）の比重を高めざるを得ないとはいえ、やはり組織の中核社員（指導者層）は内部育成を本旨としていくのは当然である。この組織のリーダーをどう育成し、活用していくかはこれまでに増して人事の中心問題になる。人事評価と育成に関しては次の4つの事柄に留意すべきである。

① 処遇決定に偏向している現在の人事評価制度をもっと育成的に活用していくことを考えなければならない。そのため目標管理における上司と部下との話し合いによる共同評価のプロセスを充実させ、この評価を業績改善とOJTに結びつけるように工夫するべきである。処遇のための相対比較評価とこの目標管理の評価結果をダイレクトに結びつけるのは避けた方がよい。

② 目標管理を中心にOJTを推進していく主役はあくまでライン（業務執行部門）であって人事スタッフではない。そのため、ライン部門には特に人を育成できる管理者を重点配置するとともに、管理者自身の人事評価の中で「部下をいかに育成したか」という項目のウェイトを高めていく必要がある。

③ 目標管理やOJTをうまく回転させていっても、その短期性（半年ないし1年サイクル）という制約から別だての「長期人材育成計画」を持ち、それを実のあるものとして推進していかなければならない。そのためには会社の職務類型と要件の提示、計画的ジョブローテーション、キャリアパス（職務進路）の設定などがどうしても

必要になり、個別育成計画はこうした枠組みの中で人事評価や自己申告情報を総合調整して決まってくる。②とちがって長期人材育成計画の主役（推進役）は人事部門（人事スタッフ）である。

④ 長期人材育成計画の重点ターゲットをどれにするかが問題になるが（ゼネラリストの管理者か複合型専門職か）、私見では複合型（多くの専門分野についての専門家）専門職で、かつ組織力（オルガナイザー）を備えた人材を重点にすべきと考えている。

2.4 人事制度の多様化

人事制度の多様化は現在多くの企業で意識され、また実施に移されている。会社に入ってくる人間の価値観の多元化は必ずしも想定できないにせよ、現に先に見たとおり雇用の流動化が進行している以上、それぞれの雇用に応じた人事制度をつくっていくのは当然の成行きである。

しかし、私は一部の企業で流行しているような、たとえば転勤可能な社員をNコース、転勤できない社員をLコースなどと分類し、別々の人事昇進ルートをあらかじめ設定するようないき方には賛成できない。別々のコースなり制度を設計すれば、その枠組みに入れられた者は別の貢献役割があっても同じ色として処遇と行動が決められてしまう。これを称して「人事制度の多様化」というのであれば、そのような多様化は組織をかえって硬直化させる。本当の多様化とは、結局は従業員個々の期待と能力によって個別に運用で対応することをいうのである。

この意味では、人手過剰時代には一時期有効であったかもしれない「役職定年制」「早期退職優遇制」などは一刻も早く撤廃すべきであると考えている。これらの制度が組織に貢献し、貴重な能力と経験を持つ中高年社員のモラルダウンをいかに招いているか。中高年社員だけではなく、若手社員も先輩の処遇を見て「明日はわが身」と意気阻喪しかねないのである。これらはかりに個別のニーズがあれば、制度の助けを借りずに個別に対応すればよいことである。

一方、経営戦略特にリストラクチャリング戦略は90年代の企業の盛衰を決めるものとなり、こうした重点戦略と人事との結びつきで時限立法的な新しい人事制度が多発する傾向にある。たとえば「社内公募制」などはうまく適用されれば戦略意図の徹底とあわせてカンフル剤的效果を持つものである。しかし、長期・恒久的な人事制度とするとラインと人事部門の間に不信感が出るおそれ

が多分にある。

2.5 賃金、労働時間、福利厚生

①賃金

結論を言えば、一般には職能資格制度を基礎とする職能給体系が当面多くの企業で受け入れられていくが、一方で職能給体系以外の賃金制度のウェイトも高まってくると予想される。

職能給といっても、そのじつ自社の職務群についてはほとんど実態調査をせずに他社の事例をそのまま導入するようなケースが多く、年功部分に人事考課による変動部分を足しただけの制度運営になっているケースもある。職務分析手法の復活とは言わないが、賃金支払対象の基礎を職務におくのであれば、自社の職務をもういちど洗い直すために「職務調査」を実施し、人材育成の指標にも使えるものを再構築すべきであろう。

一方、契約社員制の導入に伴い、従来の職能給ではカバーできない部分が出てきた。近い将来、内部育成の社員でも管理者層以上は「年俸制」を採用する傾向が強まるかもしれない。労働市場の流動化に伴い、どうしてもより比較しやすい「基準」を求めて新しい賃金制度が形成されていくと考えられるからである。

②労働時間

労働省では法定労働時間を現在の週46時間から44時間

に来年から改正すべく、近く結論を出すといわれている。政府目標は欧米先進国並みの年間1800時間であるが、まだ実態は大きな隔りがあり、特に残業時間は企業の好業績を背景に一向に減少していない。

労働組合も重点目標を「賃金」から「時短」に移しており、すでに時短は1つの「国民的課題」となっているが、冒頭にふれた、マネジメントの中心原理として企業が「効率」を掲げている限り、この問題は政府の旗振りどおりに進みそうもない。

フレックスタイムも最近流行しつつあるが、会社の滞留時間（在社時間）の長さを徳目としての評価が消えないかぎり実効は上がらないと見る。

③福利厚生

最近のデラックスな社宅・寮の建設は明らかに人手吸引を目的としたものだが、福利厚生施設に限らず、あまりにも過剰研修メニューなどの従業員に対しての提供はかえって自立・個性的な社員育成を損なうことだけを指摘するに止める。

最後に、豊かな時代に対応する企業の人事管理の要件は個々の対策を超えて、企業自体が個性的かつ自律性を持つ組織として再生することが大前提になる、と再度強調しておきたい。

日本OR学会 入会のご案内

会員の種類と会費

当学会の会員は次の4種類となっています。

名誉会員	特に学会で推薦された個人	
正会員	個人	年会費12,000円 論文誌不要の場合は10,400円 入会金1,200円
学生会員	個人	年会費5,000円 入会金600円
賛助会員	法人A種	年会費95,000円 } 入会金不要
	法人B種	

(ただし、B種は中小企業に準ず)

会員の特典

- 個人会員には当機関誌（月刊オペレーションズ・リサーチ）と論文誌（季刊 Journal of the Operations Research Society of Japan [和名：日本オペレ

社団法人 日本オペレーションズ・リサーチ学会

〒113 東京都文京区弥生2-4-18 学会センタービル ☎(03)815-3351(代)

ションズ・リサーチ学会論文誌)を1部、賛助会員には1口につき2部(B種1部)無料配布します。

- 論文誌への投稿、研究部会への参加ができます。
- 春、秋2回の研究発表会、シンポジウム、月例講演会、ORセミナー、各支部主催の研究会や講演会等の学会主催の催しへの優先参加ができます。(参加費を必要とする場合も非会員のだいたい半額程度です)
- 賛助会員はOR企業サロンに参加できます。

入会手続き

入会ご希望の方には、会費振込用紙・原簿等の必要書類をお送りいたします。なお、ぜひ入会していただきたい方がいらっしゃいましたら、紹介者ご記入のうえお送りください。